

实地教练技术

店铺

一线教练，手把手
让你的店铺**10倍赢利**！

梁闰仪◎著



光盘内容可以拿来就用：
成功复制，轻轻松松！

Calvin Klein Jeans中国区董事总经理**顾明海** (Hanson Koo)
赫基国际集团 (Ochirly) 全国销售副总裁**张丽芬** (Helen Cheung)
好孩子集团 (Gb) 事业部总经理**郑擎宇** (Michael Cheng)

联袂
推荐



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

店铺 实地教练技术

梁闰仪◎著

一线教练，手把手
让你的店铺10倍赢利！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

对于一家零售公司来说,开一家店只能赚少量的钱,因此多开店是必然趋势。随着公司市场拓展策略的确定,终端店铺数量将迅速攀升,这就存在如何才能有效地管理好这些店铺的问题。“样板店复制”工程势在必行,否则将会影响到整个零售体系的正常、顺利的运营。

实施“样板店复制”项目的原则很简单,就是传承。这就是说,要利用日渐完善的终端零售体系,更快地传播零售知识,更广和更有效地使用工具,让一线销售人员把这些知识及信息转化为有力的销售武器。样板店工程的复制需要一定的教练技术作支撑,因此店铺教练应运而生,店铺教练能将“样板店工程”所带来的成果充分运用到零售终端的日常工作中去。

现场教练实地开展的内容包括样板店工作流程、服务推动、人员管理、现场生意推动、加盟商的督导、店长作为店铺员工实地感受及体验等。

图书在版编目(CIP)数据

店铺实地教练技术 / 梁闰仪著. — 北京:机械工业出版社, 2012. 11

ISBN 978 - 7 - 111 - 40281 - 7

I. ①店… II. ①梁… III. ①零售商业-商业管理
IV. ①F713. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 261111 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:贾秋萍 责任编辑:贾秋萍 李 岩

版式设计:张文贵 责任印制:乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 20.5 印张 · 1 插页 · 363 千字

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 40281 - 7

ISBN 978 - 7 - 89433 - 715 - 3 (光盘)

定价: 58.00 元 (含 1CD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售一部: (010) 68326294

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销售二部: (010) 88379649

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版



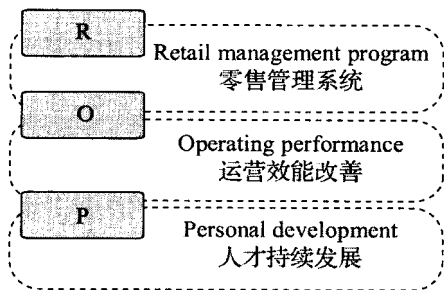
前言

什么是 ROP 零售运营效能提升

中国的商业模式经历了制造品牌、商业品牌时代，现在已经开始往零售品牌方向发展。这个发展说明没有生产不出来的商品，只有卖不出去的商品。因此对零售经营者的水平提出了新的要求。

中国的零售业飞速发展，然而，零售业的管理水平却跟不上发展。原因有二：一是零售业的入门门槛低，从业人员水平参差不齐，所以没有零售系统的概念，而是仅凭个人的经验进行管理；二是行业起步较晚，现在仍属于规范、洗牌的阶段。

未来的零售市场，一定是靠系统打天下的。如果我们把零售经营的知识点比作珍珠，那么系统就是一条线，如果知识点没有系统串联，那就是一些散落的珍珠，其价值有限；相反，如果有了系统这根线，这些知识点就会被串联成一条精美的珍珠项链，其价值会无限放大。零售业的 ROP 系统就是这样一条经过串联的珍珠项链，支撑着零售终端运营效能的提升。



- **R 零售管理系统**：终端人货场系统的构建，标准 + 流程 + 工具
- **O 运营效能改善**：量化指标数据库，考评 + 激励 + 推动
- **P 人才持续发展**：人才发展的培育机制，人才库 + 储备计划

ROP 是零售运营效能提升解决方案即 Retail Operating Personal 的缩写，即零售业的零售管理系统、运营效能改善、人才持续发展三个系统的综合。

在零售终端企业中三部分缺一模块都会制约其发展。

为什么要学习 ROP 零售运营效能提升系统

1. 时代的推动：零售时代的到来要求我们提升运营能力，否则就被淘汰出局。

2. 竞争的压力要求：国际品牌的大量涌入，据统计，现在国际上已有 500 多个国际服装品牌进入中国市场，尤其是符合中国消费能力的二线品牌明显增多。

另外，渠道的多元化、日渐精明的消费者、人力成本、资金成本、进货成本等压力，要求我们不得不对零售店铺实行精细化经营。

《店铺实地教练技术》在 ROP 零售运营效能提升系统中的定位

《店铺实地教练技术》是提升终端店铺人员知识、技能的书籍，它强调“现场的实际辅导技术”，因此它属于 ROP 管理系统中的“人才持续发展”范畴。

ROP 管理系统是使自己的店铺成为高绩效零售企业的最快、最有效的管理系统。

对照系统学习，一定会让零售终端绩效倍增。



目录

前言

第一章 认识店铺实地教练

第一节 店铺实地教练概述	2
一、什么是店铺实地教练	2
二、店铺教练核心能力——分析技术	9
三、店铺实地教练四大关键技巧	10
四、店铺实地教练7招及教练重点	14
第二节 店铺实地教练的步骤	16
一、第一步：店铺问题诊断	20
二、第二步：实地教练体系	20
三、第三步：实地教练考核体系	26

第二章 终端店铺教练系统

第一节 店铺诊断板块设置	28
一、店铺诊断板块	28
二、店铺诊断的方法	28
三、店铺诊断分析方法	36
第二节 了解店铺情况的诊断技术	37
一、诊断（一）：店铺立地诊断	37
二、诊断（二）：终端店铺教练视觉陈列模块	41
三、诊断（三）：店铺员工管理诊断	44
四、诊断（四）：店铺顾客服务诊断	45
五、诊断（五）：终端店铺货品诊断	46
六、诊断（六）：终端店铺销售分析诊断	47

七、诊断（七）：终端店铺晨会诊断	49
八、教练实施计划	51
九、实地教练工作表格	52

第三章 店铺销售服务教练

第一节 破冰——迎接、接待顾客	56
一、终端店铺顾客服务八步曲	56
二、保持良好的服务形象	57
三、服务要创造亲切热情的开始	59
四、破冰——与顾客打招呼	63
五、当顾客停留在橱窗前打量衣服，如何吸引她进店	65
六、迎宾阶段，顾客刚进门时导购如何跟顾客打招呼	66
七、如何招待老顾客	69
八、遇到胖、瘦、老、矮的顾客时的服务方式	70
九、招待急性子和慢性子的顾客	70
十、服务过程中常见的问题	71
第二节 在销售中如何处理顾客的问题	74
一、销售中导购如何向顾客询问	74
二、不连续向顾客发问	76
三、先询问容易回答的问题，后询问难以回答的问题	77
四、促进顾客购买心理的询问方式	78
五、导购与顾客沟通的原则	79
六、导购介绍商品的语言艺术	81
七、不同年龄顾客的接待技巧	82

第四章 店铺实地教练4项技术

第一节 技术1：数据分析技术——与数字一起舞蹈	86
一、店铺关键指标	86
二、数据分析的方法	88

三、补货的参考数据	91
四、终端店铺报表分析方法	92
第二节 技术2：例会技术——高效工作的工具	107
一、会前的热身与准备	107
二、例会的结构	108
三、例会的9项技术	109
四、店铺晨夕会管理	115
五、店铺销售例会跟进管理表	121
第三节 技术3：目标管理技术	123
一、目标的设定	123
二、目标分解	125
三、目标授权管理	127
四、目标推进管理	128
五、店铺销售目标实地教练	132
第四节 技术4：制订计划技术	138
一、没有计划就是计划失败	138
二、店铺教练计划表	141
三、月计划、周计划、日计划	142
四、工作计划的调整	144
五、学会检查并确认成果	146
六、PDCA 绩效循环	146

第五章 教练的沟通、反馈、激励、指导技术

第一节 成为好听众——沟通技术	150
一、沟通中的语言模式	150
二、聆听技术——如何成为一个好听众	154
三、询问技术	157
第二节 反馈技术与反馈工具	163

一、反馈技术	163
二、适当训诫	170
三、教练的自我完善	172
四、实地角色扮演反馈技术	174
五、教练反馈工具	175
第三节 员工高效激励技术	176
一、了解员工的需求	177
二、建立高效激励体系	179
三、员工激励准则	194
四、员工激励的障碍	194
五、员工激励时机	196
六、员工激励误区	197
第四节 教练必备的训练指导技术	199
一、员工指导	199
二、员工训练	200

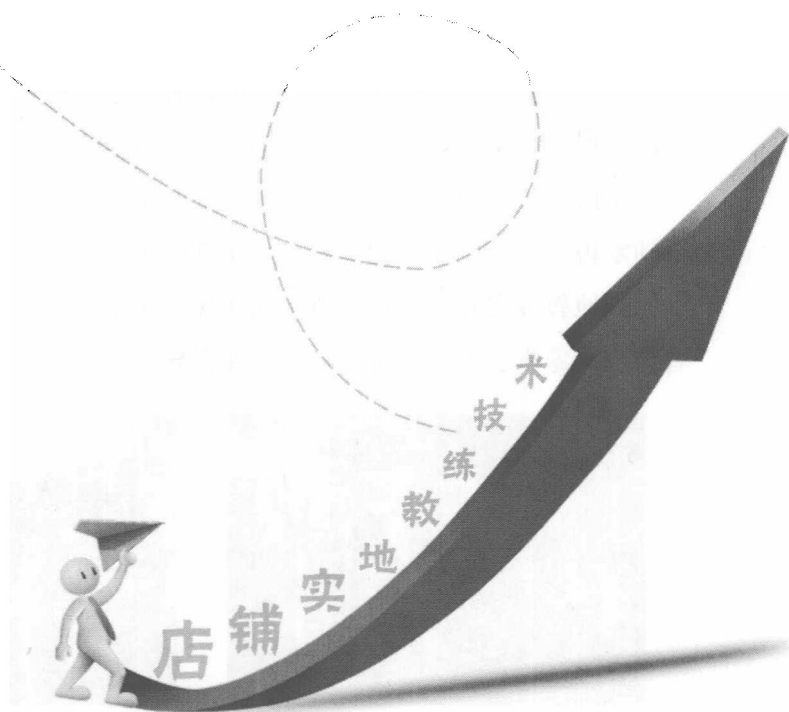
第六章 实地教练行动评估跟踪

第一节 员工绩效考核技术	220
一、建立绩效考核标准	220
二、员工绩效考核流程	222
第二节 实地教练项目考核	225
一、为什么要进行教练行动评估	225
二、教练项目评估的步骤与内容	226
三、对教练与学员的考核	230

附 录

附录 A 教练培训话题 25 例	239
附录 B 教练用培训故事 20 例	269
附录 C 教练用训练游戏 15 例	288

第一章 认识店铺实地教练



每一个世界冠军的产生一定是杰出教练辛勤耕耘的结果。

每一个世界级企业的成长必定是由于有伟大的教练在推动和支持。

每一个员工的全情投入、自动自发为企业创造最大业绩都离不开教练的指导。

被誉为“世界第一CEO”的杰克·韦尔奇说过：“管理者都应当成为一名教练。”

超级教练是发挥员工最大潜能的管理者。

超级教练是店铺销售管理的全能培训师。

第一节 店铺实地教练概述

一、什么是店铺实地教练

零售终端的实地教练是对零售终端培训的效果巩固和强化的有效手段，亦是协助零售终端运营体系按公司的设置和要求标准化、规范化运作的重要手段和保证，是零售培训体系必不可少的重要组成部分。

实地教练是通过教练技术的导入，培养零售公司管理者或者督导队伍，推动零售门店运营能力的提升，并实现门店运营的可复制性。

实地教练实施的地点一般是在卖场，实施教练的对象一般是店铺的管理者，包括零售经理、零售主管店长和督导。



1. 店铺实地教练的重要性

零售店铺提升体系包括组织管理系统、课程管理系统及实地教练系统，因此店铺实地教练是店铺综合运营能力提升的重要因素，对店铺业绩的提升起着很关键的作用。如图 1-1 所示。

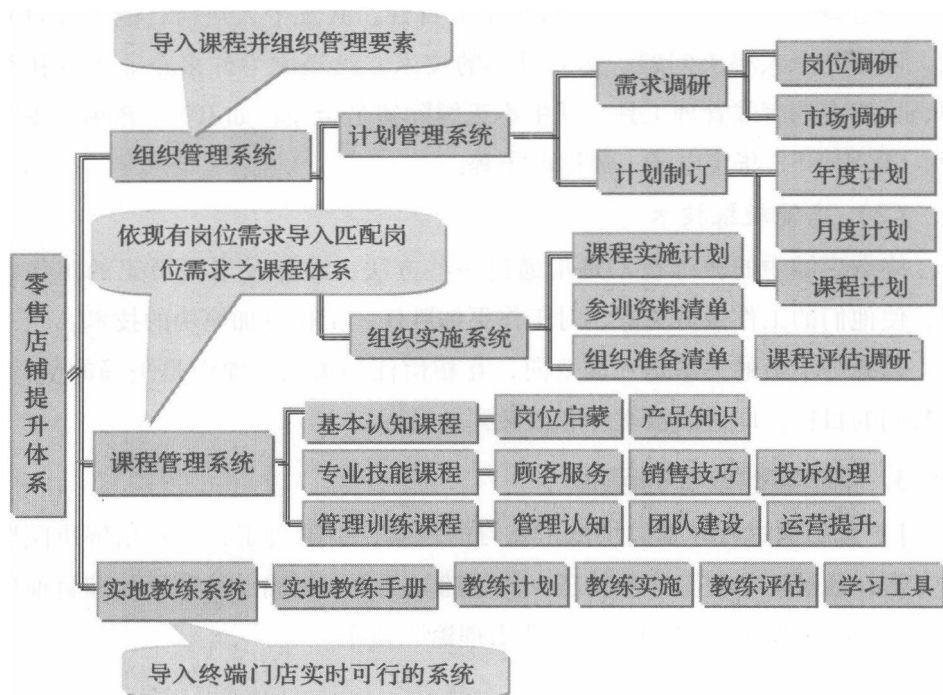


图 1-1 零售店铺提升体系

2. 教练技术

店铺实地教练是通过教练技术来实现的。什么是教练技术呢？

教练技术是一门通过完善人的心智模式来发挥潜能、提升效率的管理技术，通过独特的语言模式、有效的聆听和观察，以及强有力的发问等专业教练技巧，洞察被教练者的心智模式，帮助当事人明确目标、激发潜能、发现可能性，以最佳状态去达成目标。

(1) 教练技术的起源

20 世纪 70 年代初，由美国网球教练蒂姆·高威（Tim Gallwey）将教练（Coach）一词移植到企业管理上，成为新兴的管理技术；20 世纪 80 年代开始有了接受正式训练的专业企业教练机构；20 世纪 90 年代中期，教练技术被用在私人生活中并开始发展，在欧美，不少大学开始开设教练技术的专业课程。

经过 20 多年的发展，这项尊重个人特性，激发个人热情、能力及自发性，以帮助个人解决问题、达成目标的技术，已经成为许多企业提升执行力、生产力的有效管理工具，其中不乏国际知名企业，如 IBM、P&G、麦当劳、SIEMENS、华宝电子、晟铭电子等。

(2) 店铺教练技术

终端店铺中的教练技术是指通过一些方法，改善及增强员工的工作能力，使他们的工作做得更好、对工作更加胜任、工作更加愉快的技术。

教练与学员的关系是互动双向、互相信任的关系，他们是平等的伙伴，有共同的目标，即达成被教练者要做到的目标。

3. 实施实地教练的目的

1) 教练通过教导及提供员工练习的机会，引导员工自己找出解决问题的方法，让员工掌握工作的技巧，使店铺员工更加正确、迅速地处理目前所做的工作，如图 1-2 “员工知识冰山理论”所示。

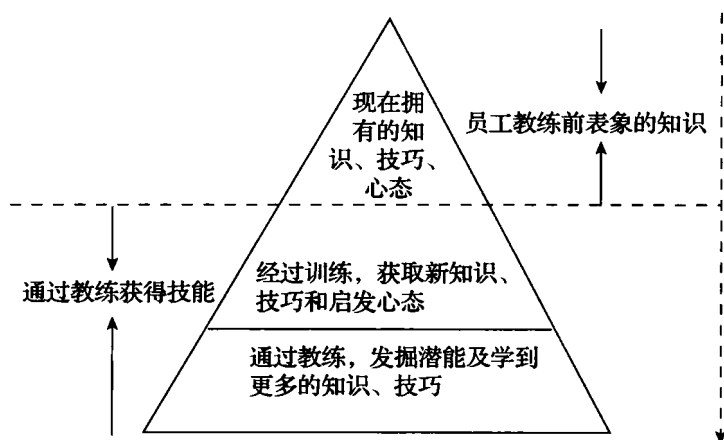


图 1-2 员工知识冰山理论

2) 让员工有能力处理以前无法胜任的工作。比如，员工之前不知道怎么做促销工作，通过实地教练，员工做到了照顾顾客并连带推销等工作。

3) 进一步端正员工对工作的态度。去除员工因做不好工作而产生的挫败感，打消他们放弃此项工作的念头。

4) 通过反复训练,让员工把学到的技能变成一种习惯。

5) 归结以上几点,实施实地教练的目的是让店铺业绩提升。店铺教练技术通过对员工的不断教练,让员工掌握了规范的店铺运作技术,实现店铺运营管理标准化、规范化,复制大量的优秀人才,从而成功实现店铺业绩提升的目的。

4. 店铺实地教练有什么意义

店铺实地教练的意义如表 1-1 所示。

表 1-1 店铺实地教练的意义

对象	意义	内容描述
对教练者自己	教别人的过程就是自己的知识梳理的过程,在教授每个板块内容时要思考细部环节如何总结、归纳、提升、教授,例如,对于如何教授迎宾、如何教授附加推销,都要思考上述环节	当我们让店长模拟教练员工附加推销的场景时,多数店长都会直接走到新员工面前说:“来,我告诉你怎么做附加推销。附加推销就是当顾客买了一件上衣时,你要给他推荐一条裤子,当他要了一条裤子时,你就要给他推荐一双鞋。”这样的方式显然不对 我们相信店长在自己做附加推销这些事情时是很熟练的。但是,他一旦教授别人这项技能时却显得很不够熟练,甚至有时会觉得不知如何说起。店铺实地教练需要技巧,这也是从一个店铺员工向管理者迈进必须要掌握的技巧
对店铺	降低员工的流失率	当员工掌握了某些知识和技巧时就会增加店铺的业绩,提升员工的信心,从而降低店铺的员流失率,增强员工的稳定性
对顾客	舒适的购物环境、优良的服务品质	顾客接受到有品质的服务,买到合适的产品,并能得到更加时尚的搭配
对公司	接连不断的生意以及好的口碑	店长、员工能力提升,顾客满意,因此销售业绩也会成正比例提升

教练不只是灌输给员工理论知识,而且更关注实地实践。在实地教练的过程中,员工不再只是被动地接受,而是参与其中,甚至员工还会起到主导的作用。员工必须真正地行动起来,不光要“我说你听”,而且还要“我说

你做”、“你说我听”、“你说你做”。在实践的过程中，知识不知不觉地转化为了技能，并且越用越熟练，越用越有用。

店铺实地教练，注重心态、知识、技能三拳并击。

5. 店铺教练的角色认知

“无代马走，使尽其力；无代鸟飞，使弊其翼。”

——《管子·心术篇》

上文的意思是：如果你不代替马儿去行走，马儿自然会奋力前奔；如果你不代替鸟儿去飞翔，鸟儿自然会振翅高飞。在很多人看来，优秀的管理者应该带领着员工去冲锋陷阵，到战场上与对手短兵相接，用自己的冲力和拼劲来感召着员工为企业的发展而贡献力量。可是，当我们到体育比赛的现场去看一下，在赛场上挥汗如雨、奋力打拼的都是运动员，哪个教练会代替运动员去比赛？教练的位置不在赛场，而是在赛场之外；教练的职责不是比赛定输赢，而是示范、指导、为运动员制定策略，帮助他们更好地发挥自己的实力。

如果把企业当成是一个赛场，那么，作为管理者应该扮演的角色不是运动员，而是教练。同时教练不应做保姆，在执行教练的过程中，教练起到镜子、催化剂和指南针的作用。

（1）教练是一面镜子

教练是一面镜子，用来反映被教练者心态和行为的实况，反映店铺的真实发展状况，同时引发对方看到更多的可能性，给对方一个重新选择的机会。

（2）教练是催化剂

教练是催化剂，他能提升单个员工的表现，加速企业的发展。教练如同火箭升天过程中的催化剂，充当了促进者的角色。员工通过对专业教练技术的聆听、发问、分享、体验、交流、整合、应用，并受到嘉许、支持、挑战等，使自己的方向更加明确，充分挖掘自身的潜能，善用自身的所有资源，从而从平凡到优秀、从优秀到卓越。

（3）教练是指南针

教练是指南针，协助被教练者认清他们的方向，更有效、快捷地达成目

标。管理教练帮助对方建立坐标，像指南针一样帮助当事人确定方向。只要找到了方向就不怕没有路，只要找到了路就不怕路远。运动场上，体育教练的目标是带领运动员去赢得金牌；人生道路上，管理教练的目标是支持当事人找到人生的方向与捷径。所谓的捷径，就是对于当事人来讲以最少资源达到最佳效果的通路。管理教练通过专业教练技术的运用，协助当事人认清目标、改善行动，再改善、再行动，达成人生的一个又一个目标，赢得人生的金牌！

6. 店铺教练的关键词

教练与被教练者的关系如图 1-3 所示，教练通过教练模式让被教练者看到事情的实际情况。要当好店铺教练，需要抓住以下几个关键词：

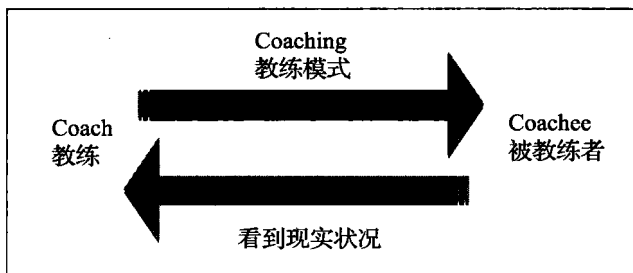


图 1-3 教练与被教练者的关系

(1) 激发

店铺教练要做的最根本的事情就是“激发”——激发员工的热情，激发员工的潜能，激发员工的主动性。在实际的过程中，教练要把“激发”放在第一位，激励员工们去主动寻找更有效的工作方法，让他们充分发挥自己的积极性。

(2) 心态

良好的心态能够促使员工们热爱工作、享受工作，全身心地投入到工作中去；而不平衡的心态却会使员工走向歧途，使他们的能力受到限制。教练的职责之一就是要给员工一个积极的心态。在米卢挂帅中国国足的时候，他虽然没有教给球员们精湛的球技，但他提出的“快乐足球”的理念却深入

到了每一个球员心里，让他们充分享受到了足球这项运动带给他们的乐趣。而这种理念也带领着中国足球走出了亚洲，实现了飞跃。

(3) 示范

作为一名教练，只说不练是不足以服众的。好的教练必须要去做示范，为员工树立一个榜样。当你希望你的下属投入到工作中去的时候，应首先问一下自己：你是不是已经为他们树立起一个值得学习的好榜样？“上梁不正下梁歪”，如果你的表现令人失望，那么你的员工也不会令你满意。如果你起到了充分的示范作用，那么你的员工也会受到感召而奋发向上。

(4) 引导

当教练教给员工解决问题的方法时，一定要懂得如何引导员工。有效的引导会使员工主动去寻找工作中十分有效的方法，发明需要的工具。

一个店铺管理者要想成为一名合格的教练，必须做好以下五件事情：

第一是要让员工对他们的工作产生持续的乐趣，热爱他们的工作。

第二是要让员工懂得如何去做他们的工作。

第三是让员工懂得去努力做好他们的工作并且知道如何改进工作方法、提升绩效。

第四是帮助员工在工作中做出成绩。

第五是让员工能够及时享受到自己的工作成果，并且从中获益。

(5) 建立信任

如果教练与员工之间没有建立起一种互相信任的关系，那么你的“教练”工作是不可能顺利进行的。“信任”并不只是一个幌子，而是任何一个组织都必须要努力去打造的一种关系。要想取得员工的信任，就要通过自己的言行举止来俘获员工的心。

学会去表达你的善意，适时告诉员工你的真实感受，去和员工诚实地交流，保持开放的态度，懂得倾听与包容，并运用同理心，去深入体察员工现在的处境，员工才会对你产生信任。

(6) 促进学习

解决员工的学习问题，是店铺教练必须承担的一个任务。要攻破这个难